

Таблица

**Показатели, характеризующие запасы товаров класса А в группе "Изделия из полипропилена" "ЕКOPLASTIK"**

Показатель	Товар		
	Труба Stabi 25	Муфта МРЗ 20 × 1/2	Труба РN 20 × 20
Потребление D <sub>i</sub> , единиц товара	17146	15317	20776
Затраты на хранение C <sub>хран i</sub> , грн/ед.	0,5	0,8	0,4
Накладные затраты C <sub>о</sub> , грн	300		
Стоимость единицы товара C <sub>т</sub> , грн	15,82	19,92	14,98

Путем использования формул (8 – 13) были определены следующие оптимальные значения:

- оптимальный интервал повторного заказа (для условия совместной поставки) – 24 дня;

- оптимальные партии заказа:  
 труба Stabi 25 – 1445 единиц товара;  
 муфта МРЗ 20 × 1/2 – 123 единицы товара;  
 труба РN 20 × 20 – 1378 единиц товара.

Сравнивая эти данные с бланками предыдущих заказов, были сделаны следующие выводы о существовавшей на предприятии системе управления запасами:

- суммарный оптимальный годовой заказ товара "труба Stabi 25" был выше объема продаж в предыдущем году в среднем на 200 единиц. Это свидетельствует о том, что в предыдущих периодах предприятие не удовлетворило потребительский спрос и упустило возможность получить доход в объеме  $200 \times 15,82 = 3164$  грн/год;

- среднегодовой объем продаж товара "муфта МРЗ 20 × 1/2" был ниже суммарного оптимального значения на 100 единиц, что привело к образованию излишних запасов и "замораживанию" денежных средств в объеме 1992 грн;

- объем продаж товара "труба РN 20 × 20" приблизительно равнялся суммарному оптимальному годовому заказу.

В сумме упущенная выгода и затраты предприятия только для описанной номенклатурной группы составили  $3164 + 1992 = 5156$  грн/год.

Полученная информация далее использовалась в проекте оптимизации складских площадей ООО "Гидротерм" в качестве плановых показателей.

Определенные значения рекомендуется использовать для планирования результирующих показателей в проекте оптимизации управления складскими площадями.

Таким образом, в результате проведенного научного исследования разработана и предложена к использованию комплексная экономико-математическая модель управления запасами товаров на складе торгового розничного предприятия. Модель позволяет группировать запасы и разрабатывать стратегию управления для группы наиболее дорогостоящих товаров. На основе данной модели рекомендуется разрабатывать концепцию проекта оптимизации управления складскими площадями торго-

вого предприятия, а этапы формирования модели рекомендуется использовать в качестве основы плана данного проекта.

**Литература:** 1. Словник обліково-економічних термінів / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця, проф. М. Добії, проф. Т. Б. Трифонова. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 384 с. 2. Управление проектами : справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов и др. — М. : Высшая школа, 2001. – 875 с. 3. Бродецкий Г. Л. Управление запасами / Г. Л. Бродецкий. – М. : Эксмо, 2007. – 281 с.

*Рецензент*  
 докт. экон. наук,  
 профессор Малярец Л. М.

*Стаття надійшла до редакції*  
 24.05.2011 р.

УДК 331.36

**Кайнова Т. В.**

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Анотація.* Визначено сутність категорії "соціально-економічна ефективність кадрового менеджменту", виділено її складові та розроблено механізм забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

*Анотация.* Определена сущность категории "социально-экономическая эффективность кадрового менеджмента", выделены ее составляющие и разработан механизм обеспечения социально-экономической эффективности кадрового менеджмента.

*Annotation.* The essence of the category "socio-economic efficiency of personnel management" is determined its components are highlighted, and a mechanism to ensure socio-economic efficiency of personnel management has been worked out.

*Ключові слова:* соціально-економічна ефективність, кадровий менеджмент, складові соціально-економічної ефективності, кадрова політика, інтелектуальний капітал, соціальний капітал, підприємство.

Сучасний стан формування соціально орієнтованих відносин, зміна пріоритетів у розвитку людських ресурсів, необхідність їх обліку як найважливішого потенціалу, використання якого є основою соціально-економічного розвитку країни, потребує вдосконалення існуючих поглядів на людину, яка в системі суспільного виробництва та економічних відносин повинна займати центральне місце. Досягнення такого стану в межах підприємства можливе

при розгляді кадрового менеджменту та розробці рекомендацій щодо забезпечення його соціально-економічної ефективності, що саме й зумовлює необхідність формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

Незважаючи на те, що проблематика, пов'язана із забезпеченням ефективності кадрового менеджменту, домінує у працях ряду вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: М. Армстронга, Д. Богині, А. Чухно, В. Весніна, М. Гавкалової, Дж. Грехема, С. Дятлова, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Коулмана, М. Коргової, Ю. Одегова, місце кадрового менеджменту не до кінця детерміновано, а питання забезпечення його соціально-економічної ефективності залишаються відкритими для подальших розробок.

Мета дослідження визначена як формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси кадрового менеджменту на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту в рамках забезпечення соціально-економічної ефективності.

У процесі дослідження були поставлені і вирішені такі завдання:

визначена етимологія категорії "соціально-економічна ефективність кадрового менеджменту";

представлено механізм забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

Процеси розвитку соціально орієнтованої економіки в українському суспільстві вимагають якісних перетворень в усіх сферах життєдіяльності країни. В Україні введені нові стандарти, розроблені інноваційні підходи, принципи та методи управління. Зростає інтерес до працівника як до головної умови забезпечення ефективності виробництва, а від його ставлення до праці залежать зростання доходів, підвищення продуктивності праці. Усе це забезпечується, у першу чергу, ефективним кадровим менеджментом, що становить результати дії кадрової служби, спрямовані на забезпечення підприємства кадрами необхідної кількості і якості, організацію їх ефективної роботи, професійного та соціального розвитку.

При створенні соціально орієнтованого управління недостатньо обмежуватися розглядом економічної та соціальної ефективності як різних аспектів однієї категорії, а необхідно розглядати категорію "соціально-економічна ефективність кадрового менеджменту" з позиції комплексного підходу, яка визначається станом кадрової політики, інтелектуальним розвитком працівників, їх ефективною взаємодією, спрямованою на формування соціального капіталу. Таким чином, складовими соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту є:

кадрова політика підприємства – головний напрям у роботі з персоналом, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [1];

формування та використання інтелектуального капіталу – сукупність індивідуальних здібностей суб'єкта інтелектуальної власності, ефективне використання яких приведе до створення результату творчої діяльності – об'єкта інтелектуальної власності;

формування та використання соціального капіталу – взаємини двох та більше працівників, засновані на довірі, взаємовідповідальності, взаємодопомозі, досягненні загальних цілей підприємства.

Соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту можливо досягти за допомогою формування механізму забезпечення зазначеної ефективності.

Реалізація механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту здійснюється

через проведення заходів щодо підвищення значень показників, що характеризують складові соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

Отже, необхідно розробити заходи щодо підвищення показників складових соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту.

До показників кадрової політики відносять:

наявність документального забезпечення. Кадрові документи повинні описувати прямі обов'язки фахівця, сферу його компетентності і відповідальності, критерії оцінки ефективності його роботи, управлінську структуру, що має відношення до працівника. І якщо все це в них відображено, то підприємство одержує в руки інструмент кадрового менеджменту, який значно полегшує багато проблем. При цьому працівник також зацікавлений у чіткому визначенні характеру його роботи, кола посадових обов'язків, відповідальності, кваліфікаційних вимог, що висувуються до посади, яку він обіймає;

наявність системи оцінки персоналу. Для з'ясування того, наскільки кадровий менеджмент є ефективним, необхідно виробити методіку оцінки, що дозволяє визначити потенціал співробітників. При цьому оцінці повинні піддаватися не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям;

рівень навчання персоналу. Розвиток працівників, спрямований на вдосконалення та поглиблення ними своїх знань, вмінь і навичок за професією чи здобутою спеціалістською відповідно до вимог сучасного виробництва, надає можливість збільшити як економічні показники господарської діяльності підприємства, так і соціальні;

мотивація персоналу. Високого рівня кадрового менеджменту неможливо досягти без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці. Тому керівництву необхідно розробляти ефективну мотивацію, здатну забезпечити задоволення як матеріальних, так і моральних потреб працівників;

наявність об'єктів соціальної інфраструктури. Важливим стимулом у сучасних умовах стає наявність об'єктів соціальної інфраструктури, необхідність розвитку яких полягає в забезпеченні передумов для продуктивної праці персоналу за допомогою задоволення комунально-побутових, особистісних та естетичних потреб як працівників підприємства, так і членів їх родин. Соціальна інфраструктура складається, перш за все, з організації культурного та фізичного виховання, громадського харчування, забезпечення охорони здоров'я працівників та їх відпочинку, управління житлово-побутовим обслуговуванням, забезпечення дитячими дошкільними установами, закладами освіти, управління соціальними конфліктами та стресами, організації соціального страхування;

стиль керівництва. Керівник, управління якого орієнтовано на людину, повинен створити атмосферу відвертості і довіри для того, щоб, якщо підлеглим знадобиться допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до нього. Щоб досягти цього, необхідно організувати двостороннє спілкування. Потрібно навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

Показниками формування та ефективного використання інтелектуального капіталу є:

забезпечення інвестицій в інтелектуальний потенціал, що здатні привести до наявності та прогресивного розвитку інтелектуальної власності; становлення креативного типу мислення працівників, підприємців, наукових діячів, управ-

ляючого персоналу, що формулює і реалізовує основні моделі відтворення кожної конкретної економічної системи та їх сукупності;

збільшення нематеріальних активів підприємства. Створення і практичне використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств дає можливість підприємству: одержувати додаткові доходи при передачі права користування об'єктами інтелектуальної власності; забезпечити захист від конкурентів на період введення на ринок нової продукції, а також захист від несумлінної конкуренції; понизити податок на прибуток шляхом зменшення бази оподаткування на величину амортизації нематеріальних активів і величину витрат на створення об'єктів інтелектуальної власності тощо;

підвищення рівня мотивації при створенні об'єктів інтелектуальної власності. Вирішальним чинником результативності інтелектуальної діяльності працівників є мотивація, тобто бажання створювати об'єкти інтелектуальної власності. Позитивна мотивація активує здібності людини, негативна мотивація, навпаки, гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей інтелектуальної діяльності;

наявність системи стратегічного планування підприємства. Одним з найефективніших засобів посилення конкурентних позицій підприємств є застосування стратегії збільшення кількості нематеріальних активів підприємства. Керівництву необхідно надавати увагу цьому факту, розробляючи і реалізовуючи стратегічні плани зі створення об'єктів інтелектуальної власності. При цьому вони повинні носити конкурентоспроможний характер, виділяючи кожне підприємство на загальному фоні підприємств, що виробляють аналогічну продукцію.

У рамках механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту необхідно розробляти заходи щодо ефективного формування та використання соціального капіталу. Ці заходи мають включати: створення ефективних комунікацій, сприятливого морально-психологічного клімату, посилення ролі неформальної взаємодії керівництва з підлеглими, залучення колективу у процес вирішення певних завдань, чому сприяє формування відповідної соціальної й рольової структури колективу, проведення корпоративних заходів для всіх працівників, що надасть змогу об'єднати колектив у неформальній обстановці, та розробку ефективної системи управління стресами та конфліктами. Важливим показником соціального капіталу є довіра. Підвищення рівня довіри залежить від створення умов для позитивного вирішення ключових питань якості трудового життя, під якою розуміється певна сукупність потреб працівника і ступінь їх задоволення. Істотним елементом зміцнення довіри є такий найважливіший елемент системи управління, як зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити правильність посланої керівниками інформації, її сприйняття працівниками. Високий рівень довіри в колективі знижує плінність кадрів, тим самим скорочуючи адміністративно-управлінські витрати на наймання робочої сили, підготовку і перепідготовку персоналу. Довіра працівників породжує злагоду в роботі колективу, прискорює процес ухвалення і реалізації рішень, підсилює соціальний капітал підприємства.

Ефективне використання соціального капіталу буде впливати на: формування в персоналу спрямованості на досягнення стратегічних цілей підприємства; розподіл обов'язків з метою досягнення максимальної самовіддачі; забезпечення оптимального включення кожного співробітника у процес праці; підвищення рівня мотивованості персоналу на основі матеріального та морального заохочення; поліпшення соціально-психологічної атмосфери в колективі; посилення рівня довіри персоналу.

У контексті формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту поряд з розробкою та впровадженням заходів щодо

підвищення вагомості складових слід приділяти увагу організаційному забезпеченню соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. Так, до складу організаційного забезпечення входять:

стратегічний розвиток персоналу. Стратегія розвитку персоналу визначає основні напрями з використання й розвитку персоналу і передбачає залучення менеджерів з персоналу у процес вирішення загальностратегічних завдань, а також наявність у них високого ступеня компетентності, завдяки якому вони можуть розглядати сферу персоналу з погляду перспективи розвитку всього підприємства і вносити власний внесок у розробку загальної стратегії [2];

фінансове забезпечення – сукупність коштів, що спрямовується на фінансування діяльності в галузі кадрового менеджменту. Що стосується матеріального заохочення працівників, то це є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудової поведінки працівника, яка включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність. Високого рівня соціально-економічної ефективності управління персоналом неможливо досягти без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці;

матеріально-технічне забезпечення. До технічних засобів належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, яка застосовується у процесі управлінської праці для її автоматизації, механізації та гуманізації. Використання сучасних технічних засобів дає змогу підвищити продуктивність праці персоналу, прискорити оброблення бази даних щодо кадрів підприємства, підвищити якість і оперативність рішень у галузі управління персоналом;

інформаційне забезпечення – сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення та передачі інформації, необхідної для нормального функціонування кадрового процесу. Удосконалення процесу збирання, зберігання, оброблення та передачі інформації шляхом розробки інформаційної системи сприяє ефективності розроблення і прийняття кадрових рішень [3];

організаційна культура – виражає атмосферу, що склалася в колективі, та проявляється у встановлених і прийнятих цінностях, нормах поведінки, спілкуванні між співробітниками, їх ставленні до підприємства та один до одного.

Облік рекомендацій щодо формування ефективного організаційного забезпечення і реалізації зазначених елементів дозволить не тільки забезпечити продуктивний процес праці, але і сприяти досягненню ключової мети кадрового менеджменту – забезпеченню соціально-економічної ефективності.

Таким чином, реалізація механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту та врахування зазначених рекомендацій щодо підвищення вагомості показників кадрової політики, інтелектуального та соціального капіталу обумовлює досягнення високих значень цих складових, що, у свою чергу, забезпечить підвищення рівня соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. А це позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства, забезпечить конкурентоспроможність вітчизняних виробників, надасть можливість позиціонування останніх у світовій системі господарювання.

**Література:** 1. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Видавничий Дім "Юридична Книга", 2005. – 358 с. 2. Гавкалова Н. Л. Організаційне забезпечення соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова // Матеріали

9-ї Міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених "Економіка і маркетинг в XXI сторіччі" (Донецьк, 23–25 травня 2008 року) / Міністерство освіти і науки України, Донецький національний технічний університет, Донецька обласна державна адміністрація. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2008. – С. 115–117.  
3. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
доцент Новікова М. М.

Стаття надійшла до редакції  
01.06.2011 р.

УДК 658.001.14

**Прохоренко Е. В.**

## МОДЕЛЬ РАНЖИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ТРЕХМЕРНОЙ МАТРИЦЫ

*Аннотация. Обоснована модель ранжирования бизнес-процессов по трем направлениям. Определены принципы построения трехмерной матрицы и размещения бизнес-процессов в трехмерном пространстве. Предложены базовые стратегические направления совершенствования бизнес-процессов в зависимости от положения в системе координат XYZ.*

*Анотація. Обґрунтовано модель ранжирування бізнес-процесів за трьома напрямками. Визначено принципи побудови тривимірної матриці та розміщення бізнес-процесів у тривимірному просторі. Запропоновано базові стратегічні напрями вдосконалення бізнес-процесів залежно від положення в системі координат XYZ.*

*Annotation. The article justifies the ranking model business processes in three areas. The principles of constructing three-dimensional matrix and placing the business processes in three dimensions are determined. The basic strategic directions for improving business processes, depending on the situation in the XYZ coordinate system are proposed.*

*Ключевые слова: бизнес-процесс (БП), аутсорсинг, интеграция.*

Методам совершенствования бизнес-процессов посвящены работы многих зарубежных и отечественных авторов [1; 2]. При этом, классифицируя бизнес-процессы на основные и вспомогательные (в работе [2] также на процессы развития), указанные авторы не делают различий в методах совершенствования для той или иной группы процессов. Принципиальные различия в методах управления группами БП выражаются в отделении или развитии бизнес-процесса, то есть в концепции аутсорсинга или интеграции. Изучению концепций аутсорсинга и интеграции посвящены исследования [3 – 6]. Как правило, основой для принятия решения об аутсорсинге или интеграции является сравнение неких качественных показателей БП с аналогичными в отрасли. Однако такой подход не учитывает: динамику развития, так как бази-

руется на статичных данных; влияние внешней среды, которая может способствовать или препятствовать аутсорсингу или интеграции; стратегическую направленность организации, обуславливающую значение тех или иных процессов.

Определенным образом решить эти проблемы позволяет использование матриц типа Мак-Кинси [1; 7]. Модель дает возможность ранжировать БП по двум основным шкалам – стратегической важности и соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию. Стратегическая важность некоторыми авторами [2] определяется как доля процесса во всей системе, другими [7] – как характеристика внешних факторов, влияющих на бизнес-процесс.

Рассматривая возможные варианты показателей, автор пришел к выводу, что они (показатели) выходят за рамки двух указанных групп. По его мнению, имеет смысл говорить о трех группах факторов и разрабатывать рекомендации по управлению БП на основе определения места БП в трехмерном пространстве. Целью данной статьи является обоснование модели ранжирования и выбор направления совершенствования бизнес-процессов на основе трехмерной матрицы.

Первая группа факторов (ось X) традиционно представляет собой оценки внутренних факторов, характеризующих процесс качественно.

Вторая группа факторов (ось Y) – внутренние факторы, отражающие технологическую вовлеченность, степень взаимосвязанности процесса со всей бизнес-системой. Логика данного направления такова: чем теснее БП связан с общей системой, тем труднее его изменить. Изменение любого процесса приводит к сдвигам в системе и достижения равновесия в некоторой точке. Позволим себе предположить, что чем существеннее сдвиг, тем дольше устанавливается равновесие, то есть тем дольше период организация находится в "переходном" состоянии и тем дольше приходится ожидать эффекта.

Третья группа факторов (ось Z) – внешние факторы, обуславливающие благоприятное развитие БП во внешней среде.

На основе приведенных источников и из практического опыта предприятий примерами таких групп показателей будут следующие.

Группа X:

X временные затраты бизнес-процесса – время от поступления входящего продукта до выхода продукта процесса;

X выходящее качество результата процесса – некие технические характеристики, или степень удовлетворения требований клиента;

X выходящее качество самого процесса (может быть измерено как процент брака, количество переделок, возвратов и т. п.);

X стоимость продукта (затраты процесса, его себестоимость);

X трудоемкость процесса или затраты труда 1 (или группы) сотрудника на данный процесс.

Группа Y:

Y технологическая вовлеченность – наличие (количество) промежуточных входов-выходов, либо же только начального и конечного продукта;

Y вклад в эффект синергии – может быть измерен количеством конечных продуктов данного процесса на основе использования одного и того же входа и того же количества ресурсов;

Y вовлеченность персонала в данный процесс. Имеет значение разграничение сотрудников на две группы: занятых исключительно в одном данном процессе и занятых, кроме данного, в других процессах;